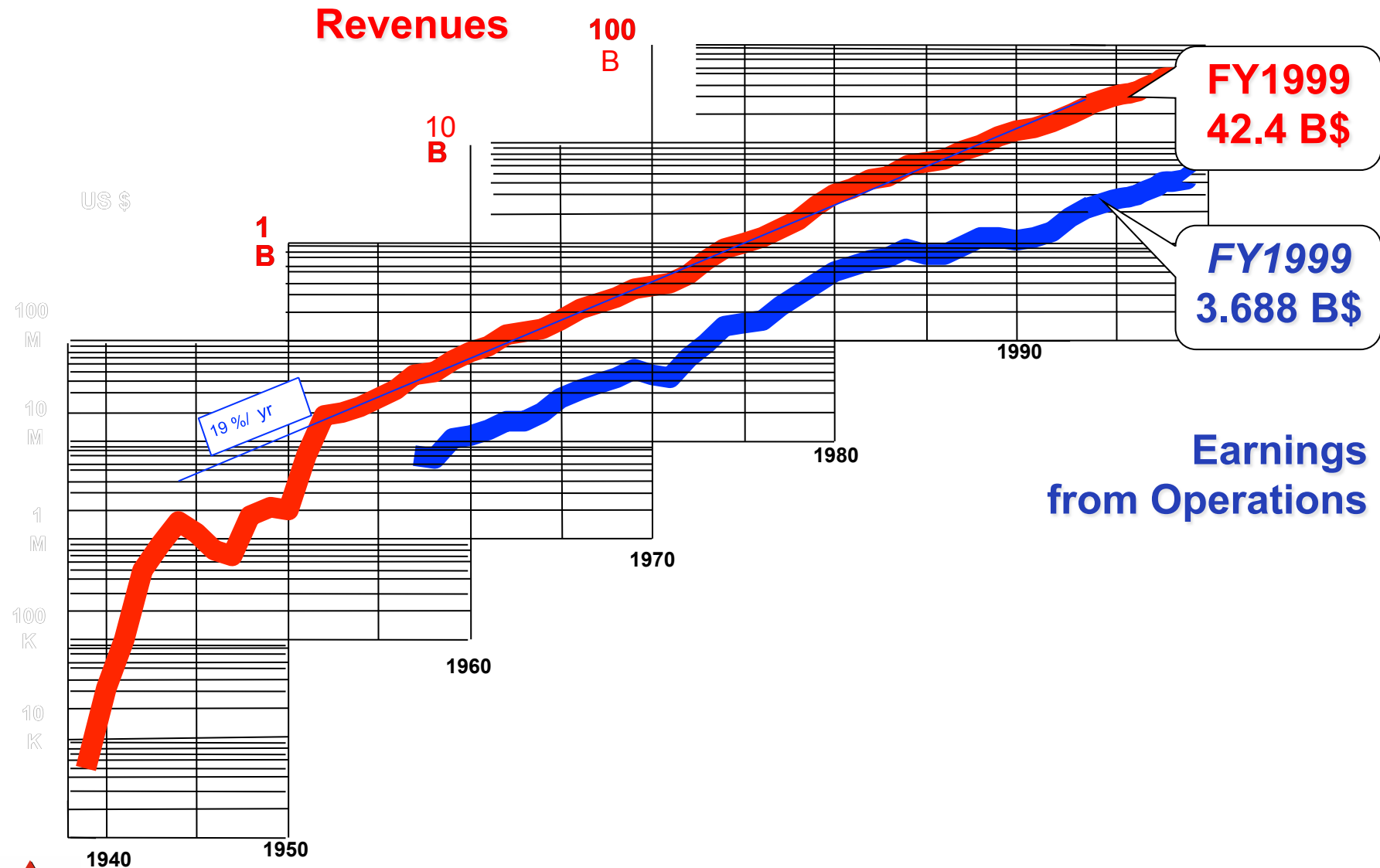


# **Blockaden-fokussierte Operative Vertriebsführung „Hemmungslos verkaufen“ Workshop für den Chief Sales Officer**

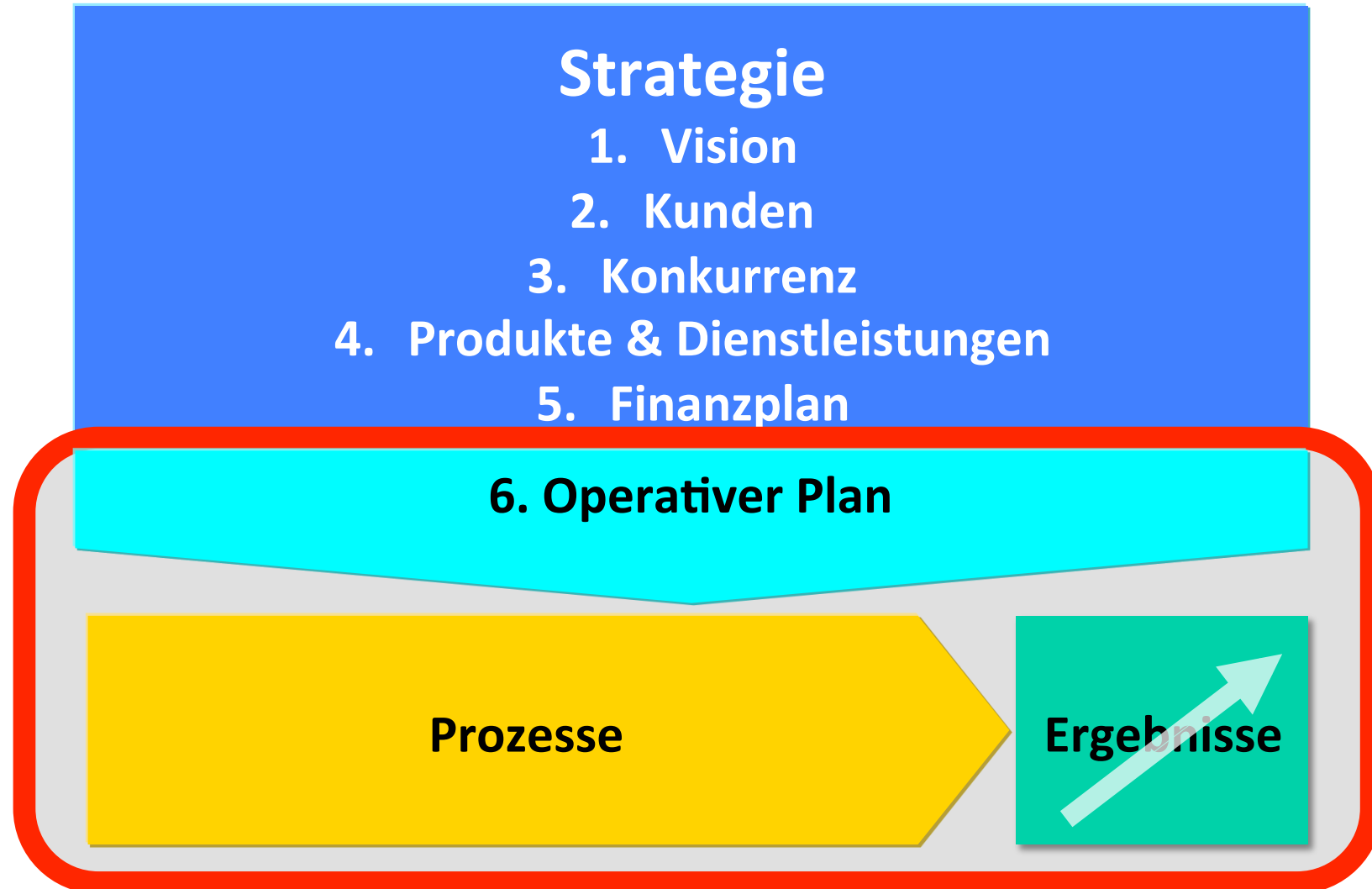
**Dr. Dietrich Legat**  
Delta Institute Switzerland

**Karlheinz Meyer-Schäfer**  
ms kvadrat

- 1. Strategie > Operative Führung > Prozesse > Ergebnisse**
- 2. Wir führen ein selbst-organisierendes System**
- 3. Prozess der operativen Führung**
- 4. Operative Spitzenleistung: Fünf Richtige**
- 5. Das richtige Ziel**
- 6. Der richtige Plan**
- 7. Richtig durch-führen**
- 8. Den operativenPlan richtig anpassen**
- 9. Richtig führen**



# 1. Strategie > Operative Führung > Prozesse > Ergebnisse



## **Operative Führung**

## 2. Wir führen ein selbst-organisierendes System

**System Umgebung**

**System Grenze**

**System**  
*Eine Menge von  
in Beziehung stehenden  
Elementen,  
die gemeinsam  
auf ein Ziel hinwirken.*

## System Umgebung

## System Grenze

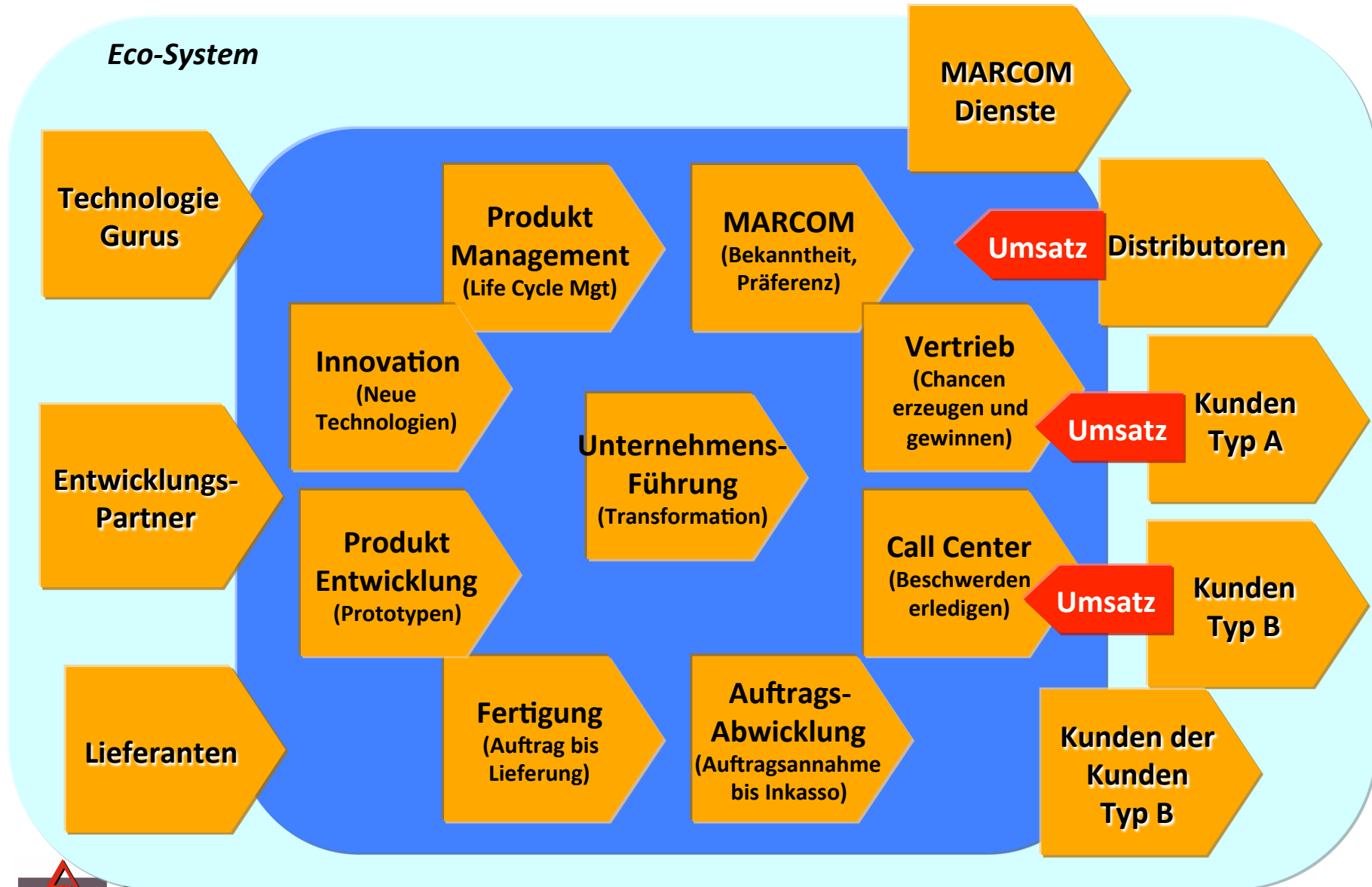
- a) Entwickeln sich in eine organisierte Form ohne externen Druck
- b) Entwickeln sich (fokussieren sich) hin zu einem kleineren Phasenraum (dem Attraktor)

Einige typische Merkmale:

- Autonomie (Abwesenheit externer Kontrolle)
- Dynamisches Verhalten
- Dissipation (Nutzung von Energie)
- Instabilität (selbst verstärkende Entscheidungen)
- Multiple Gleichgewichte (viele Attraktoren möglich)
- Redundanz (Schadensbeherrschung)
- Selbst-Unterhalt (Reparaturen, Reproduktion)
- Adaptation (Umgang mit externen Veränderungen)
- Komplexität (multiple Werte oder Ziele gleichzeitig)
- Hierarchien (multiple verschachtelte selbst organisierende Ebenen)

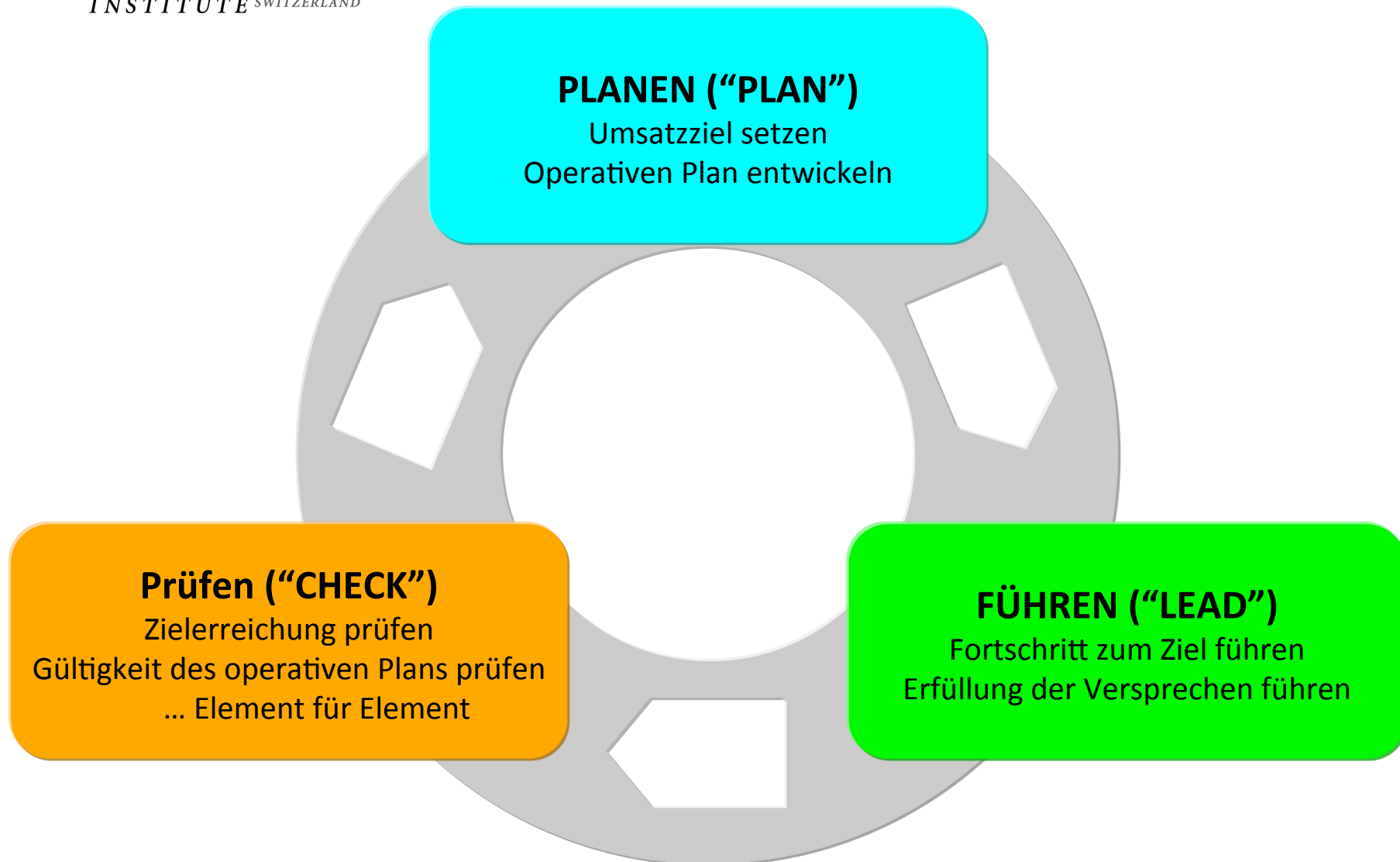
# Ein Attraktor ist eine Untermenge des Phasenraums zu der sich ein selbst-organisierendes System bewegt.

Roughly speaking, an attracting set („attractor“) for a dynamical system is a closed subset  $A$  of its phase space such that for "many" choices of initial point the system will evolve towards  $A$ .  
(<http://www.scholarpedia.org/article/Attractor>)



# 3. Prozess der operativen Führung

**„Das Unternehmen dazu zu führen,  
dass es zu jedem Zeitpunkt  
die aufgelaufenen  
(englisch: year-to-date)  
operativen Ziele erreicht“**



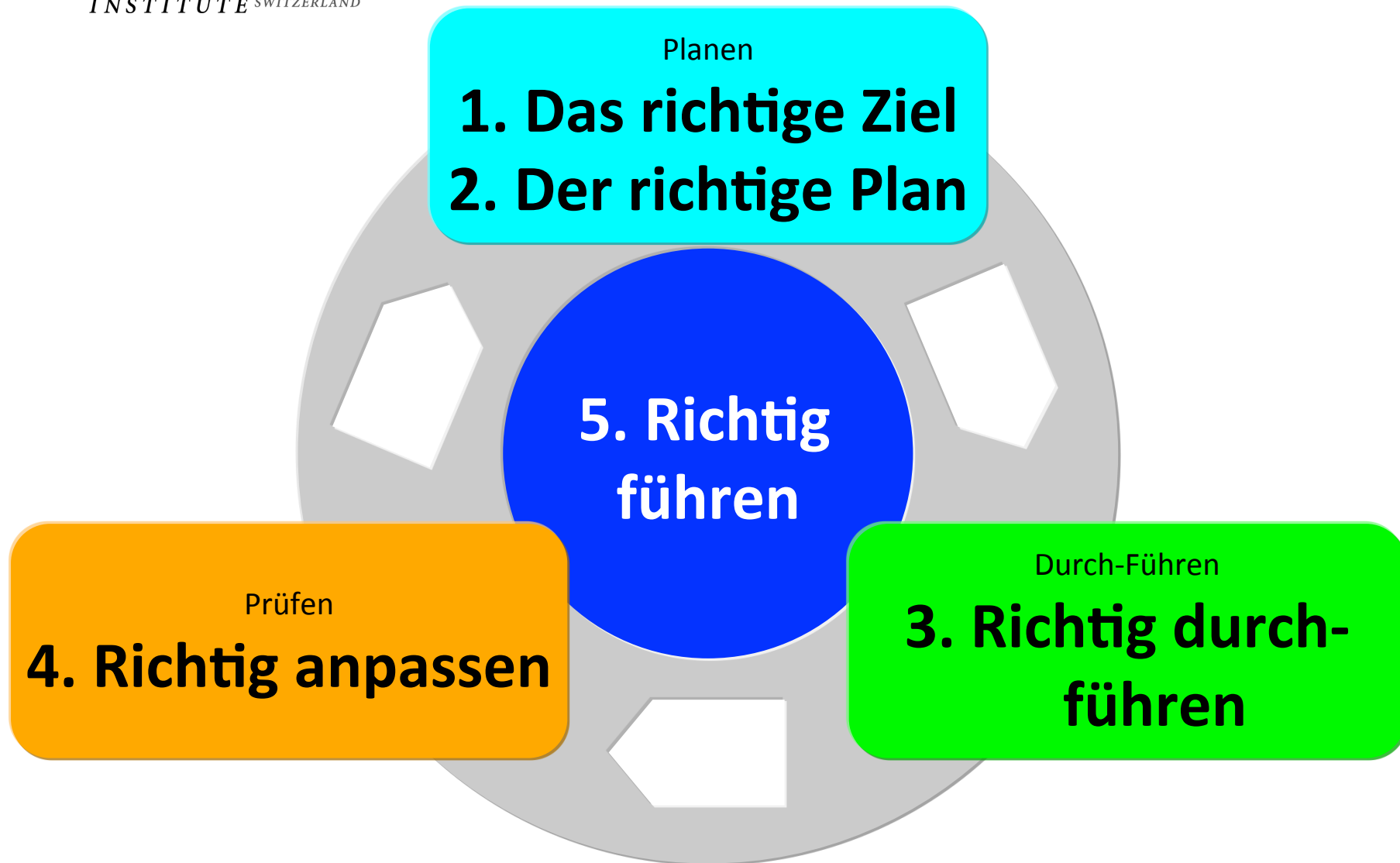
*Nach: Shewart, "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control", 1939*

# 4. Operative Spitzenleistung: Fünf Richtige

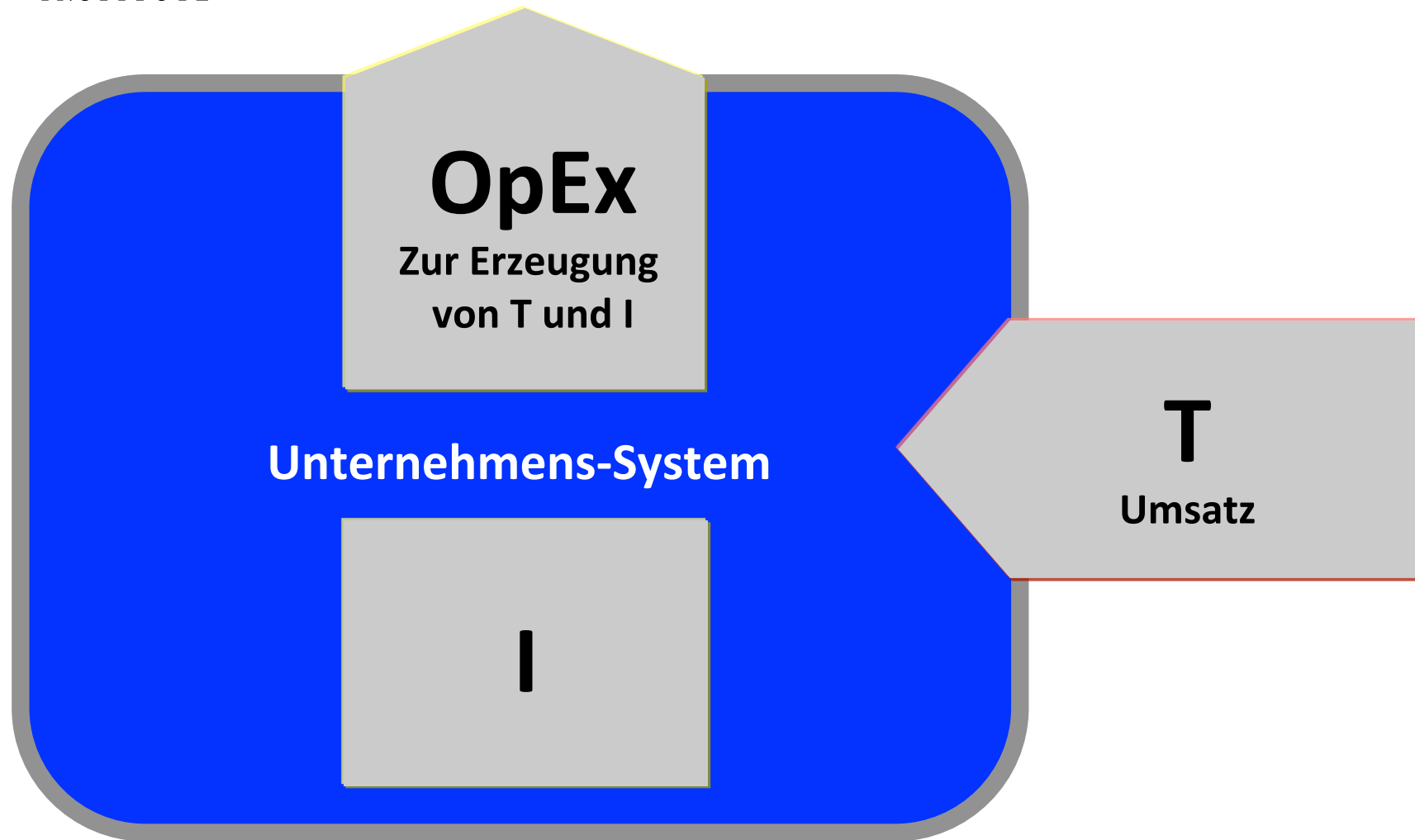


**„Es ist viel wichtiger,  
die richtigen Dinge zu tun,  
als die Dinge richtig zu  
tun“**

**Peter Drucker**



# 5. Das richtige Ziel



*Nach: Goldratt E., „Theory of Constraints“*

Nach IFRS (International Financial Reporting Standards) [http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinn-\\_und\\_Verlustrechnung](http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinn-_und_Verlustrechnung)

## Net Sales

Umsatzerlöse (Revenue)

Kosten der umgesetzten Leistung (Cost of Goods Sold oder Cost of Product und/oder Cost of Service)

Bruttoergebnis vom Umsatz (Gross profit)

Sonstige betriebliche Erträge (Other operating income)

Vertriebskosten (Cost of Sales oder Distribution costs)

Sonstige Verwaltungskosten (Administrative expenses)

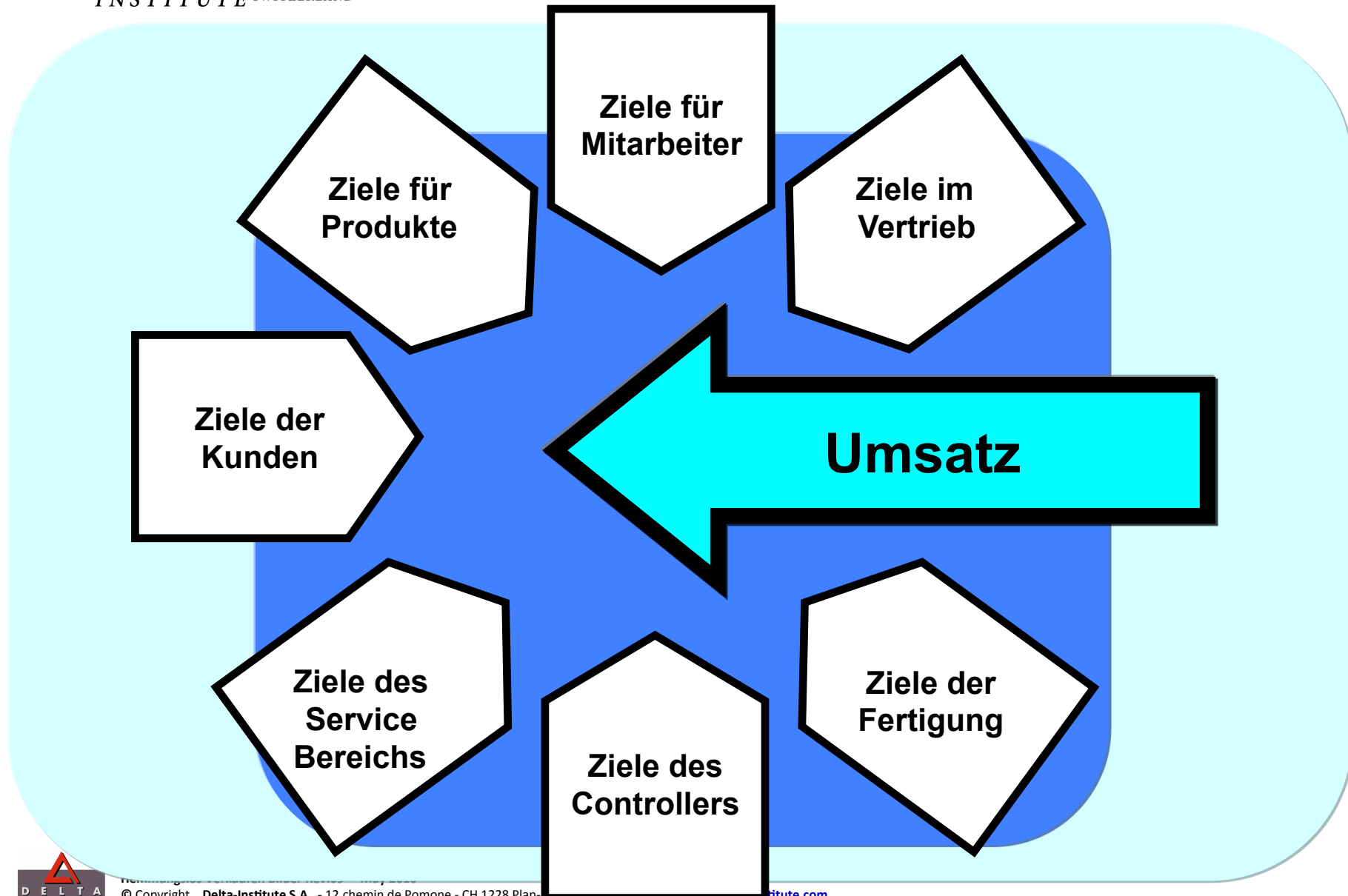
Sonstige betriebliche Aufwendungen (Other operating expenses)

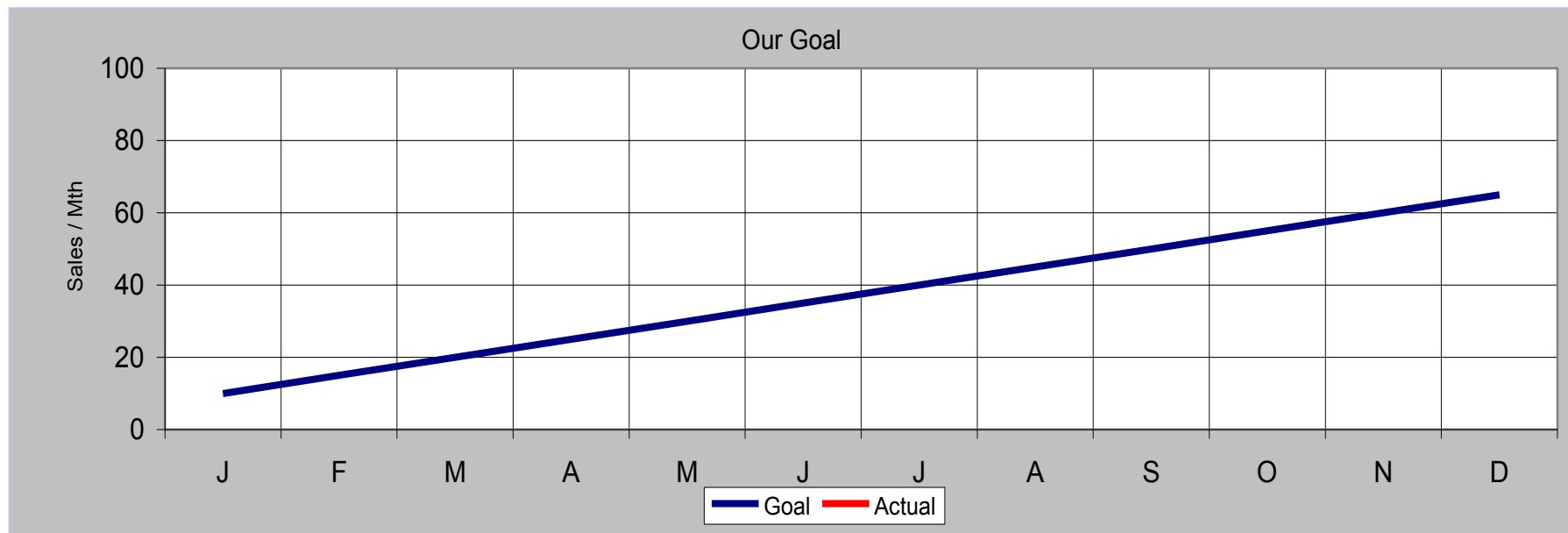
Finanzaufwendungen ohne Equity-Gesellschaften (Finance costs)

Finanzerträge ohne Equity-Gesellschaften (Finance revenues)

Ergebnisbeiträge aus der nach [Equity-Methode](#) bilanzierten Beteiligungen (Income from associates and joint ventures accounted for using the equity method)

| <b>Klassisch<br/>(Productivity, Lean)</b> | <b>Supply Chain<br/>(JIT)</b> | <b>Blockaden<br/>Management<br/>(„Throughput“)</b> |
|-------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>1. OpEx</b>                            | <b>1. Vermögen</b>            | <b>1. Umsatz</b>                                   |
| <b>2. Vermögen</b>                        | <b>2. OpEx</b>                | <b>2. OpEx</b>                                     |
| <b>3. Umsatz</b>                          | <b>3. Umsatz</b>              | <b>3. Vermögen</b>                                 |
| <b>Sparmeister</b>                        | <b>Flussmeister</b>           | <b>Unternehmen</b>                                 |





| Total     | Owner       | J  | F  | M  | A  | M  | J  | J  | A  | S  | O  | N  | D  |
|-----------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Goal      | K.Slatford  | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 |
| Actual    |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|           |             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Sub-Goals | Products    | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| A         | D.Legat     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| B         | M.Oburger   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| C         | R. Krcma    | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| D         | C.Cerny     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| Other     | R.Gamharter | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

# Bitte erstellen Sie Ihr Zieldiagramm

- **Der richtige Inhalt?**
  - **Richtiger Zieltyp?**
- **Richtig für die Durch-Führung?**
  - **Richtige Zuteilung?**
    - **Vollständig zugeteilt?**
    - **Die richtigen Verantwortlichen?**
    - **Ziele bestätigt?**
  - **Richtige Saisonalität?**
    - **Entsprechend Erfahrungen?**
    - **Roll in/roll out berücksichtigt?**
    - **Kein Hockeyschläger?**

## 6. Der richtige Plan

### **„Klassisch“**

- **Wir führen Prozesse**
- **Perfekte Führung der Prozesse wird zu perfekten Ergebnissen führen**
- **Probleme entstehen, wenn Prozesse nicht ihre Zielgrößen einhalten**
- **Um Probleme zu lösen, müssen wir die Prozesse zu ihren Zielgrößen führen**

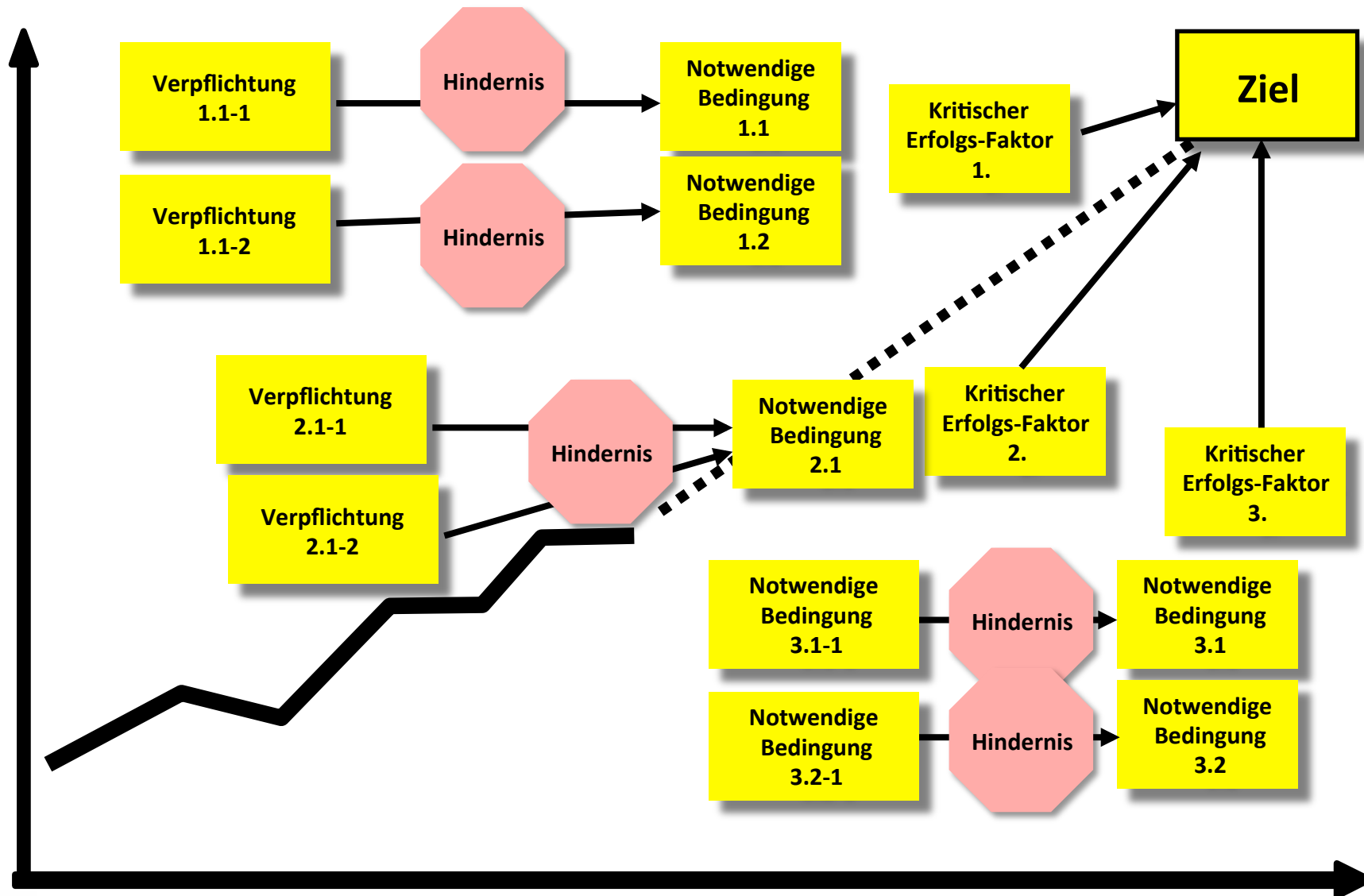
### **„Blockaden“**

- **Wir führen ein komplexes dynamisches System**
- **Perfekte Führung des Systems wird zu perfekten Ergebnissen führen**
- **Probleme entstehen, wenn im System Blockaden auftreten. (\*)**
- **Um Probleme zu lösen, müssen wir die Blockade(n) finden und lösen.**

**(\*) Blockaden sind in den meisten Fällen Regeln des Unternehmens**



# Bitte erstellen Sie Ihr Systemdiagramm

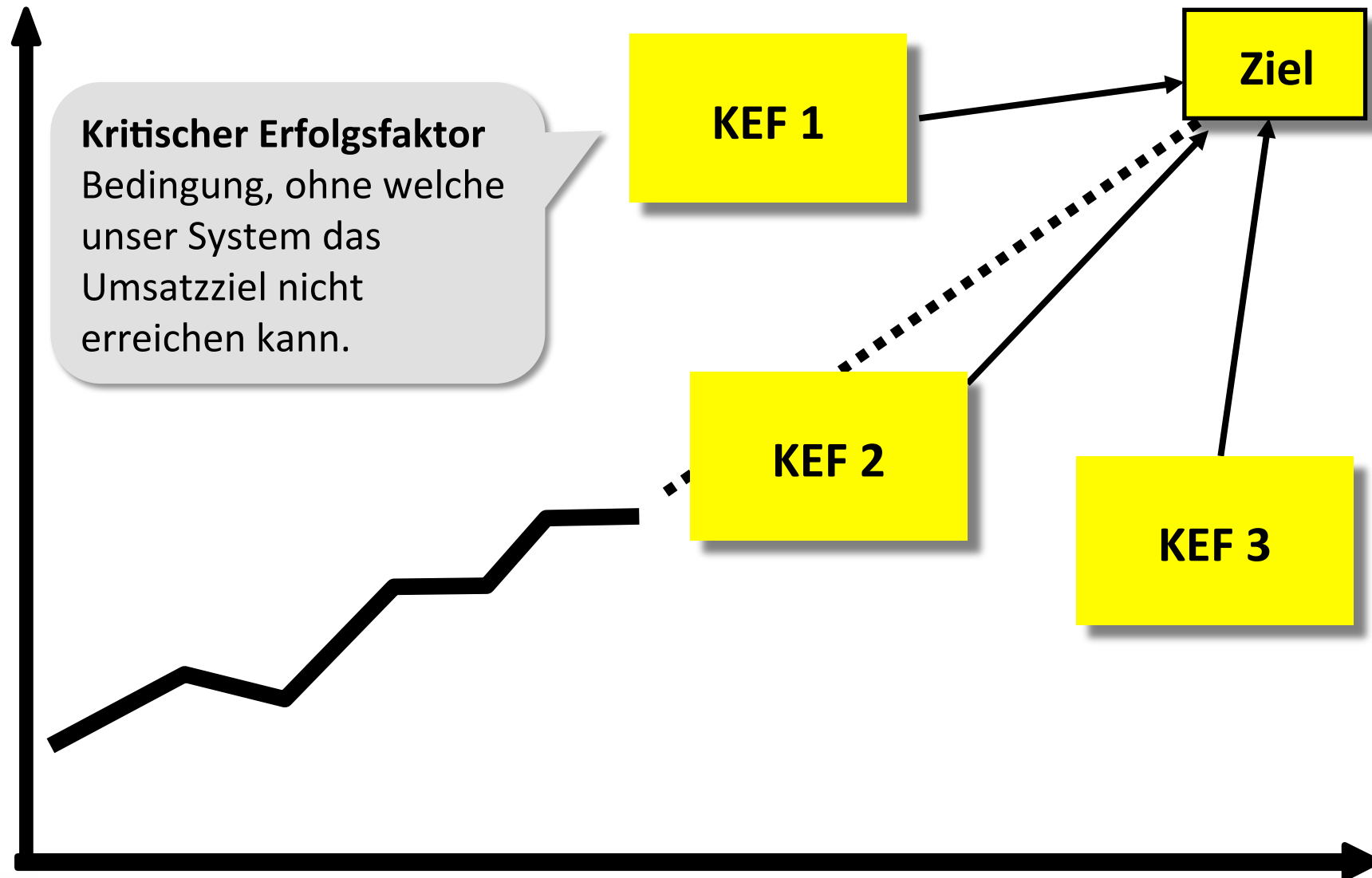


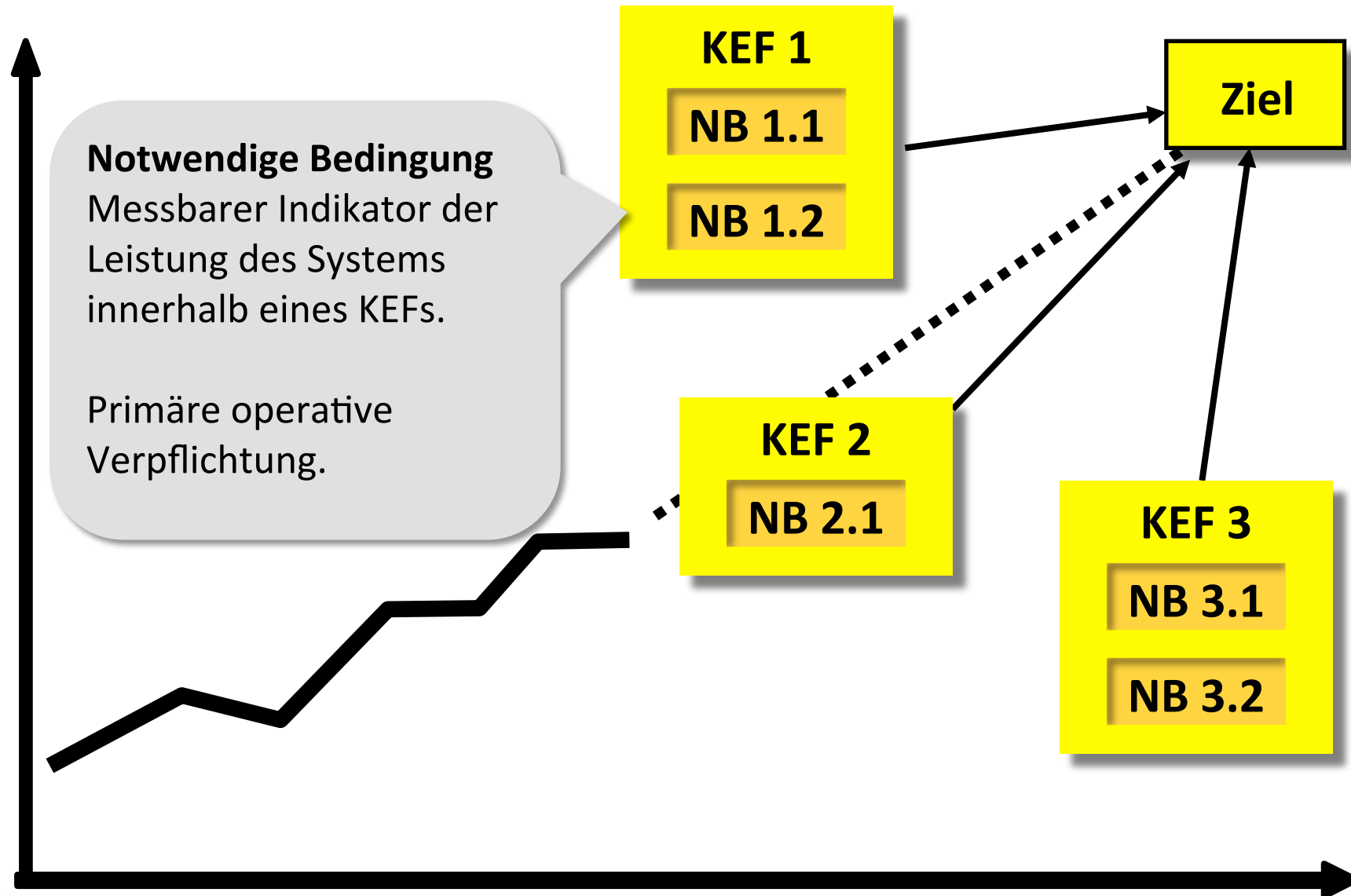
# “Ein Blatt” Operativer Vertriebsplan - Beispiel

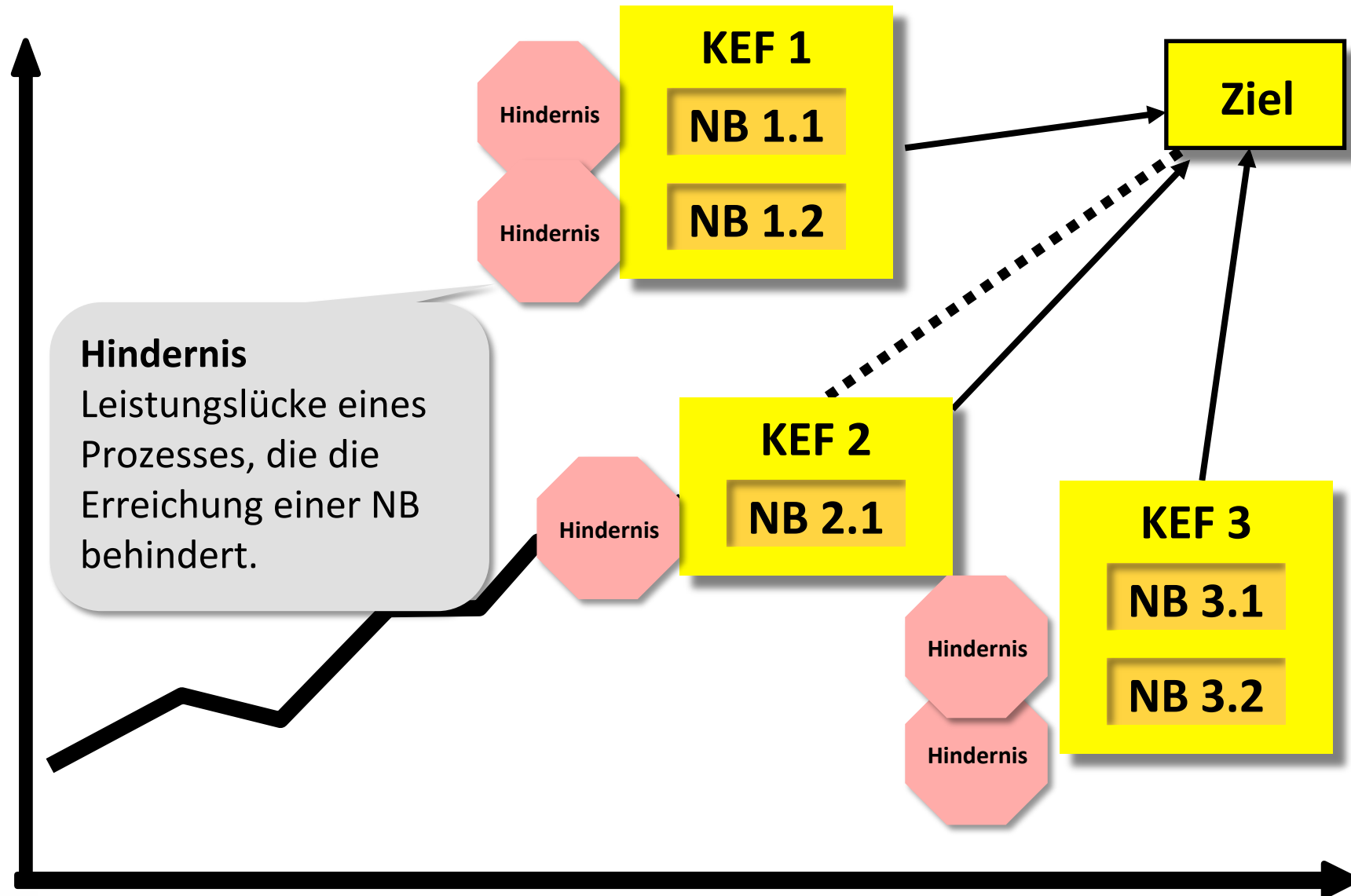
| Plan          |      |     |                                                                    |                                                            | Notwendige Bedingungen              | Kritische Erfolgs-Faktoren            | Operatives Ziel |
|---------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Versprechen   |      |     |                                                                    | Hindernisse                                                |                                     |                                       |                 |
| Budget        | Wann | Wer | Ergebnis                                                           |                                                            |                                     |                                       |                 |
|               | Juli | FB  | 1.11 ACA für alle Key Accounts durchgeführt                        | Wir kennen die Blockaden unserer Accounts nicht            | 1.1 T-Pipeline von 200 mEU          | 1) Durchbruch in Key Accounts         | 120 m\$ in 2008 |
|               | Feb  | KS  | 1.12 Alle Chancenkarten mit den Accounts abgestimmt                | Wir prüfen unsere Chancenkarten nicht mit unseren Accounts |                                     |                                       |                 |
|               | Jan  | KS  | 1.21 Alle Projekte > 5 mEU werden mit "Win Plans" geführt          | Nur wenige Projekte haben "Win Plans"                      | 1.2 >50% Erfolgsrate aus der T-Zone |                                       |                 |
|               | März | AF  | 1.22 Alle Projekte über 5 mEU haben W-L Analysen                   | Wir lernen nicht genug aus Erfolg und Misserfolg           |                                     |                                       |                 |
| 125 k\$ CRM   | Jan  | NE  | 2.11 C-reach wird bei jedem Management Meeting überprüft           | Wir kennen unseren C-Reach nicht                           | 2.1 C-Reach >75%                    | 2) Starkes Wachstum im Basis Geschäft |                 |
|               | Jan  | BR  | 2.12 Verantwortung ist definiert und kommuniziert                  | Die Verantwortung für unseren C-Reach ist unklar           |                                     |                                       |                 |
| 50 k\$ CRM    | Jan  | DL  | 2.21 StR Situation wird bei jedem Management Meeting überprüft     | Verantwortung und Ziel sind nicht definiert                | 2.2 >30% "Straight rebuy"           |                                       |                 |
|               | Jan  | DL  | 2.22 Projekt ist definiert und wird bei jedem MgtMeeting überprüft | Es gibt kein definiertes Verbesserungsprojekt              |                                     |                                       |                 |
|               | Jan  | BR  | 3.11 PD Zyklus von 6 Monaten ist als strategisches Ziel definiert  | Dies ist derzeit nicht Teil der strategischen Ziele        | 3.1 <6 Monate für neue Produkte     | 3) Schnelle Produkt-Entwicklung       |                 |
| 200k\$ Beratg | März | BR  | 3.21 Projektfortschritt wird jeden Freitag (14:00) überprüft       | Wir kennen dafür keine geeignete Methodik                  |                                     |                                       |                 |

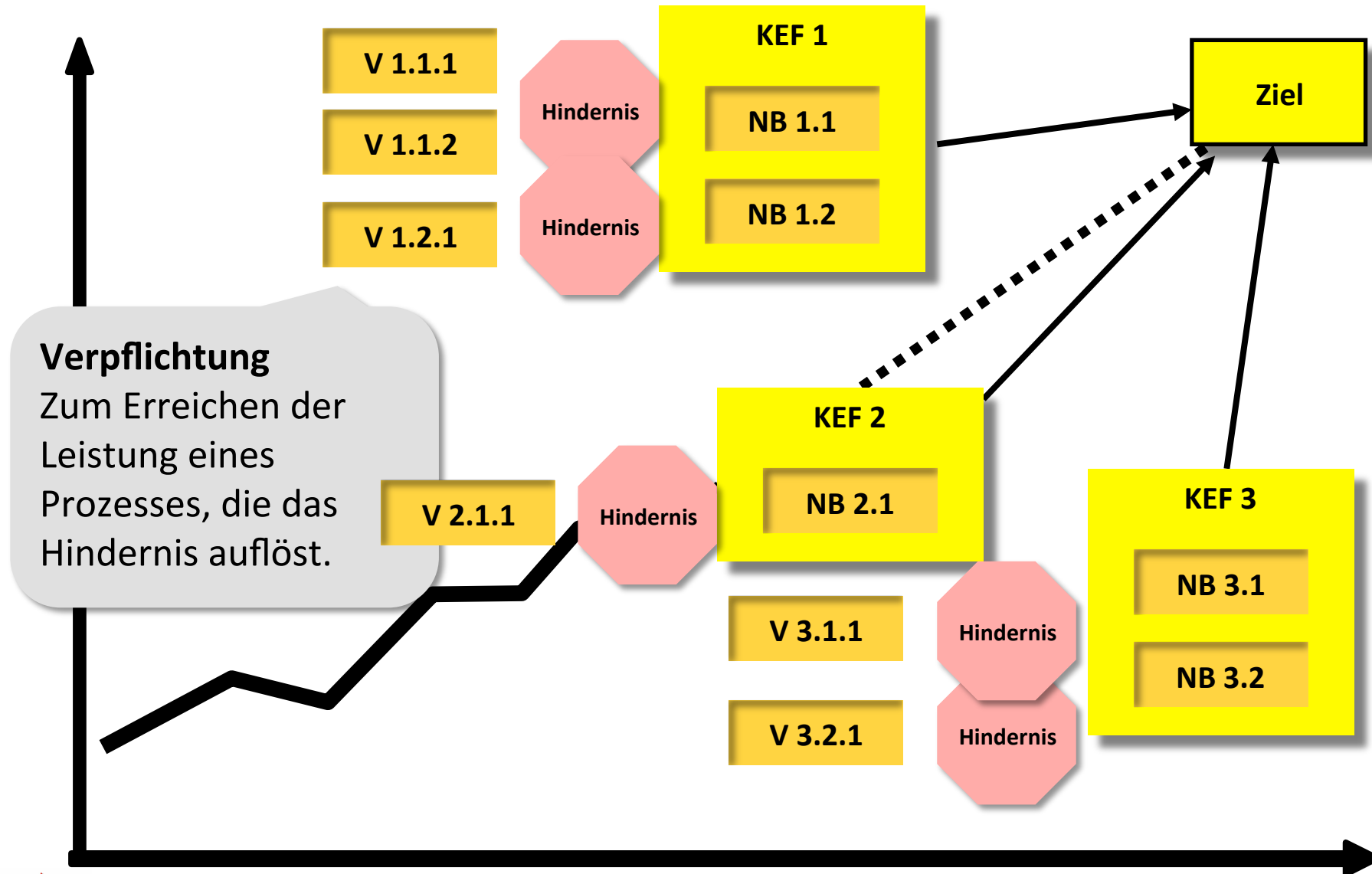
# **Bitte erstellen Sie Ihren „Ein-Blatt“ blockadenfokussierten operativen Plan**

## **Schritt für Schritt Nach jedem Schritt besprechen**









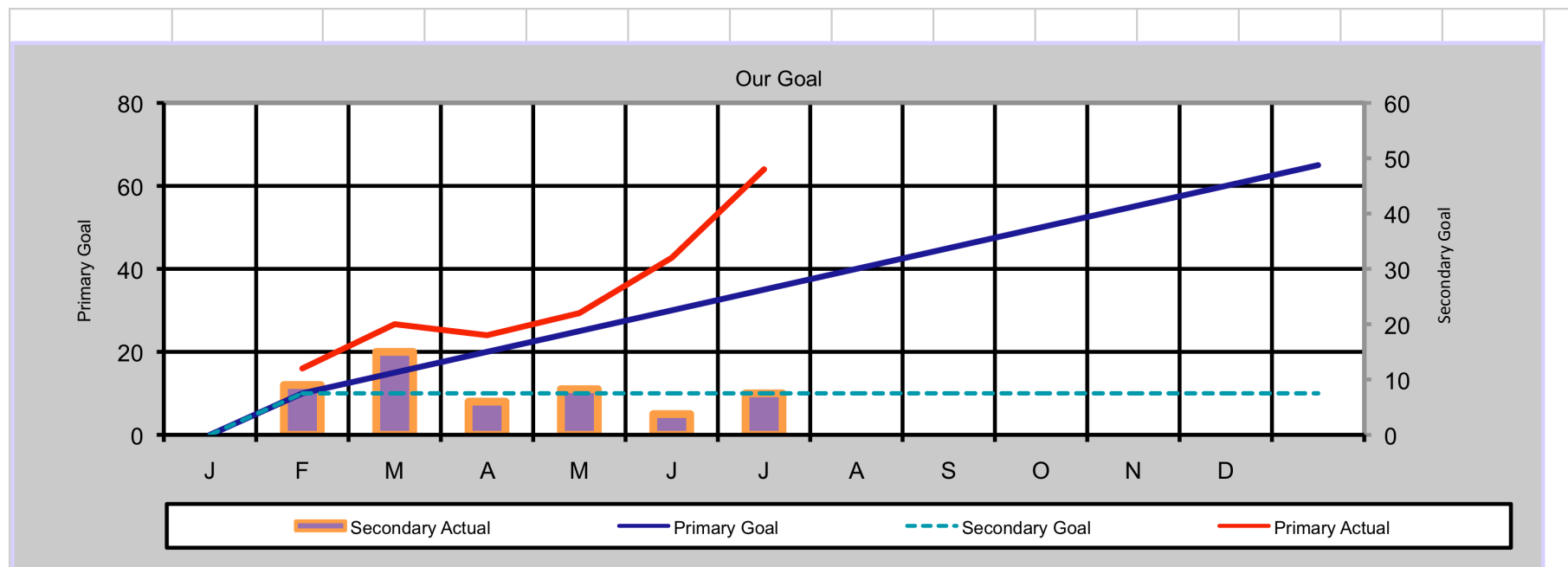
## **Richtiger Inhalt?**

- **KEFs hinreichend für das Ziel?**
- **NBs hinreichend für die KEFs?**
- **NB wirken in dieser Zielperiode?**
- **Hindernis-Lücken klar?**
- **Verpflichtungen hinreichend für die NBs?**

## **Richtig zur Durch-Führung?**

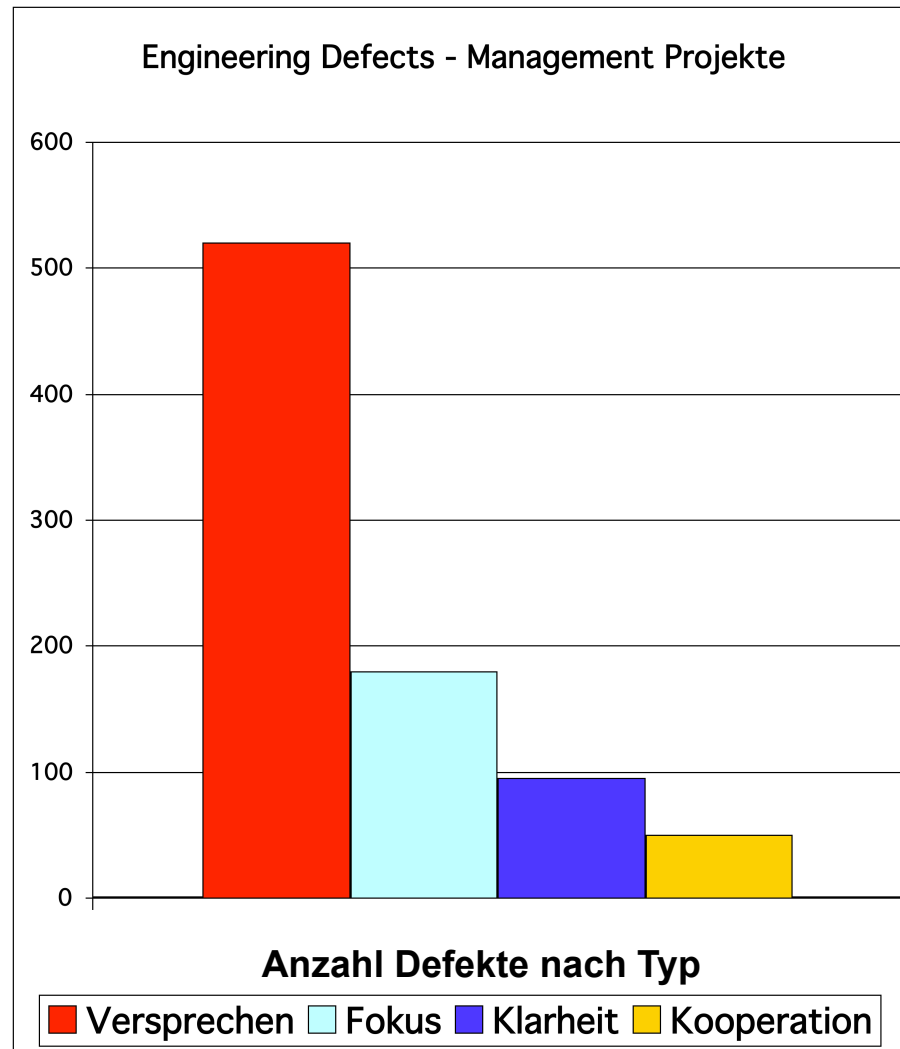
- **NBs messbar?**
- **NBs bestätigt?**
- **Verpflichtungen messbar?**
- **Verpflichtungen bestätigt?**

# 7. Richtig durch-führen



| Total            | Owner       | J   | F    | M  | A   | M   | J   | J  | A  | S  | O  | N  | D  |
|------------------|-------------|-----|------|----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|
| Primary Goal     | K.Slatford  | 10  | 15   | 20 | 25  | 30  | 35  | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 |
| Primary Actual   |             | 12  | 20   | 18 | 22  | 32  | 48  |    |    |    |    |    |    |
| Secondary Goal   | K.Slatford  | 10  | 10   | 10 | 10  | 10  | 10  | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Secondary Actual |             | 12  | 20   | 8  | 11  | 5   | 10  |    |    |    |    |    |    |
| Sub-Goals        | Products    | 9.3 | 11.1 | 8  | 7.1 | 8.5 | 6.2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| A                | D.Legat     | 1.5 | 2.2  | 2  | 2.5 | 1   | 3   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| B                | M.Oburger   | 2   | 2    | 1  | 0.1 | 3   | 0.2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| C                | R. Krcma    | 2.8 | 3    | 2  | 2   | 2   | 2   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| D                | C.Cerny     | 1   | 0.9  | 1  | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| Other            | R.Gamharter | 2   | 3    | 2  | 2   | 2   | 0.5 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

| Fortschritt in Monatlichen Milestones |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Plan          |      |     |                                                                    | Notwendige Bedingungen                                     | Kritische Erfolgs-Faktoren      | Operatives Ziel                       |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Versprechen   |      |     | Hindernisse                                                        |                                                            |                                 |                                       |
| J                                     | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Budget        | Wann | Wer |                                                                    |                                                            |                                 |                                       |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |               | Juli | FB  | 1.11 ACA für alle Key Accounts durchgeführt                        | Wir kennen die Blockaden unserer Accounts nicht            | 1.1 T-Pipeline von 200 mEU      | 1) Durchbruch in Key Accounts         |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |               | Feb  | KS  | 1.12 Alle Chancenkarten mit den Accounts abgestimmt                | Wir prüfen unsere Chancenkarten nicht mit unseren Accounts |                                 |                                       |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |               | Jan  | KS  | 1.21 Alle Projekte > 5 mEU werden mit "Win Plans" geführt          | Nur wenige Projekte haben "Win Plans"                      |                                 |                                       |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |               | März | AF  | 1.22 Alle Projekte über 5 mEU haben W-L Analzsen                   | Wir lernen nicht genug aus Erfolg und Misserfolg           |                                 |                                       |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 125 k\$ CRM   | Jan  | NE  | 2.11 C-reach wird bei jedem Management Meeting überprüft           | Wir kennen unseren C-Reach nicht                           | 2.1 C-Reach >75%                | 2) Starkes Wachstum im Basis Geschäft |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |               | Jan  | BR  | 2.12 Verantwortung ist definiert und kommuniziert                  | Die Verantwortung für unseren C-Reach ist unklar           |                                 |                                       |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 50 k\$ CRM    | Jan  | DL  | 2.21 StR Situation wird bei jedem Management Meeting überprüft     | Verantwortung und Ziel sind nicht definiert                | 2.2 >30% "Straight rebuy"       |                                       |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |               | Jan  | DL  | 2.22 Projekt ist definiert und wird bei jedem MgtMeeting überprüft | Es gibt kein definieres Verbesserungsprojekt               |                                 |                                       |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |               | Jan  | BR  | 3.11 PD Zyklus von 8 Monaten ist als strategisches Ziel definiert  | Dies ist derzeit nicht Teil der strategischen Ziele        | 3.1 <6 Monate für neue Produkte | 3) Schnelle Produkt-Entwicklung       |
|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 200k\$ Beratg | März | BR  | 3.21 Projektfortschritt wird jeden Freitag (14:00) überprüft       | Wir kennen dafür keine geeignete Methodik                  |                                 |                                       |



## Warum Ihre Leute Versprechen brechen

### Führung durch Sie:

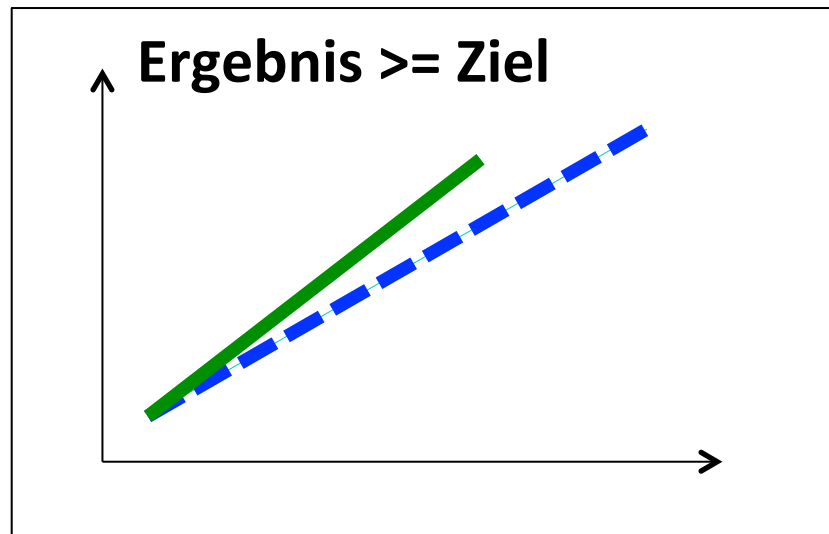
- Sie machen nicht klar, was Sie wollen.
- Sie selbst halten Ihre Versprechen nicht.
- Versprechen sind Ihnen gleichgültig – Sie haken nicht nach und sagen nicht „Danke“.
- Sie verlangen jeden Tag etwas anderes.
- Sie vergessen, was versprochen wurde.
- Ihre Kollegen verlangen andere Versprechen.
- Sie verlangen dasselbe Versprechen von mehreren Leuten.

### Ihre Leute:

- Wollen sich nicht „binden“
- Sind Verlässlichkeit nicht gewohnt
- Haben keine Freude an Verlässlichkeit

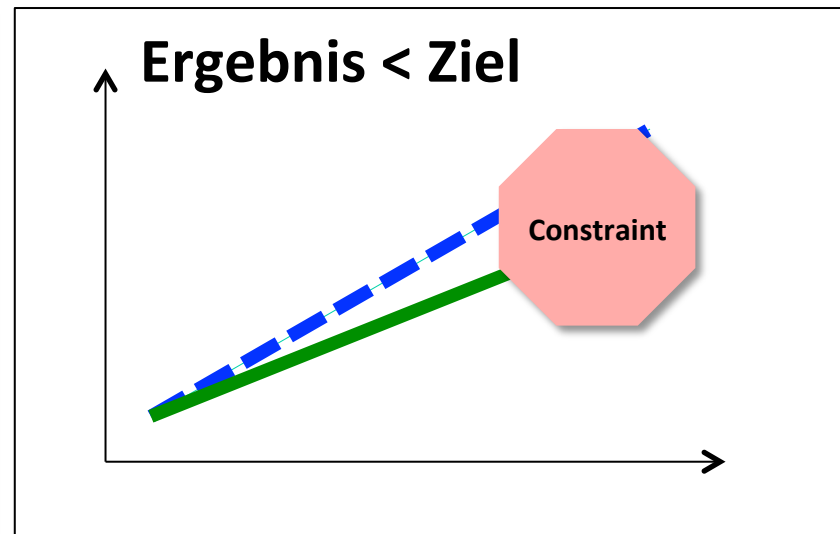
- **Uhrwerk der „quick reviews“?**
- **Zum Ziel geführt?**
  - **Zieldiagramm immer auf letztem Stand?**
  - **Prognose auf dem letzten Stand?**
  - **Ziel und Prognose überprüft?**
- **Zur Erfüllung der Verpflichtungen geführt?**
  - **NBs erfüllt?**
  - **Verpflichtungen erfüllt?**
  - **Kommentare erfasst?**

## 8. Den operativen Plan richtig anpassen



### Operativen Plan optimieren

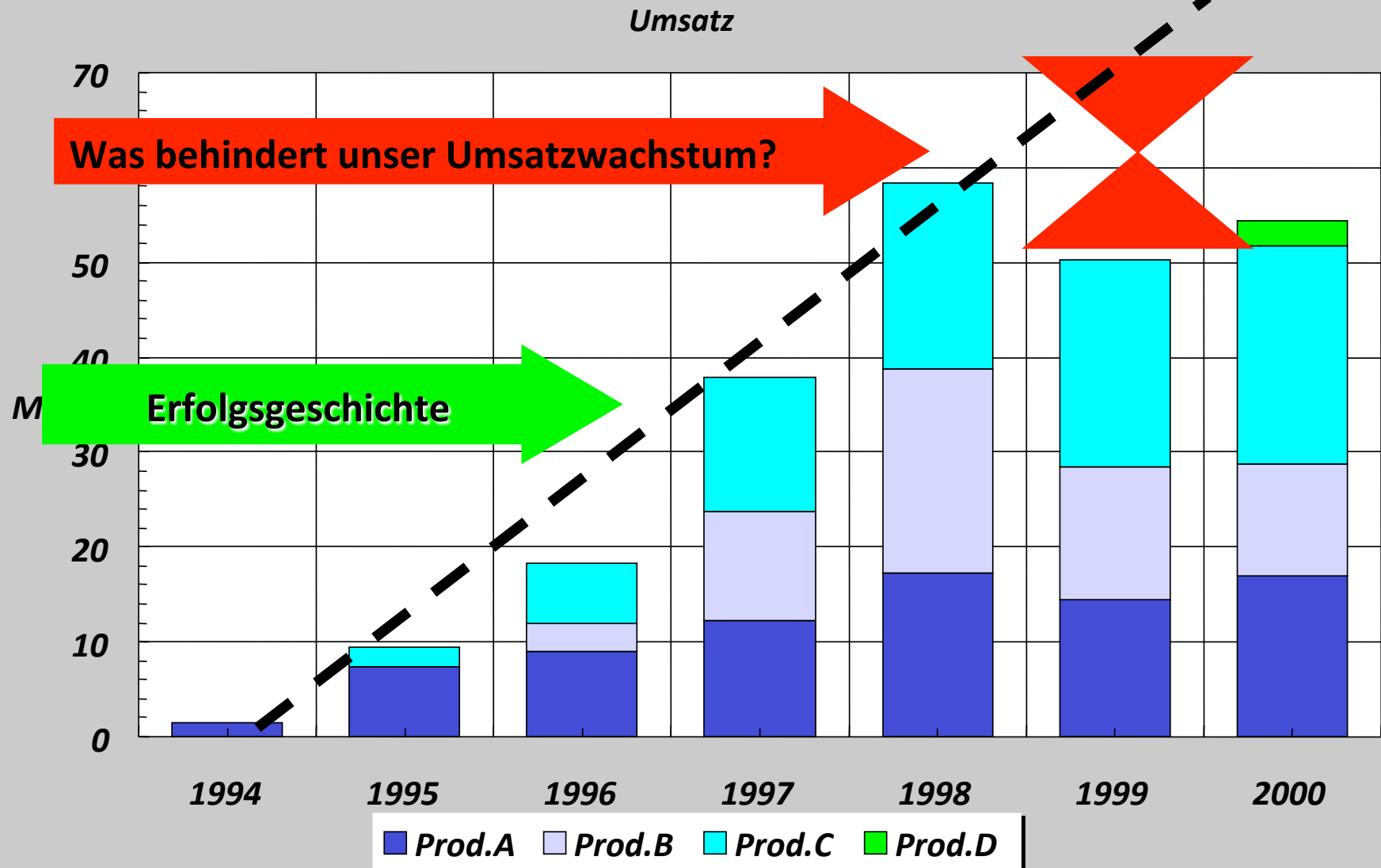
- Plan überprüfen
- Verbesserungen festlegen
- Verpflichtungen eingehen lassen



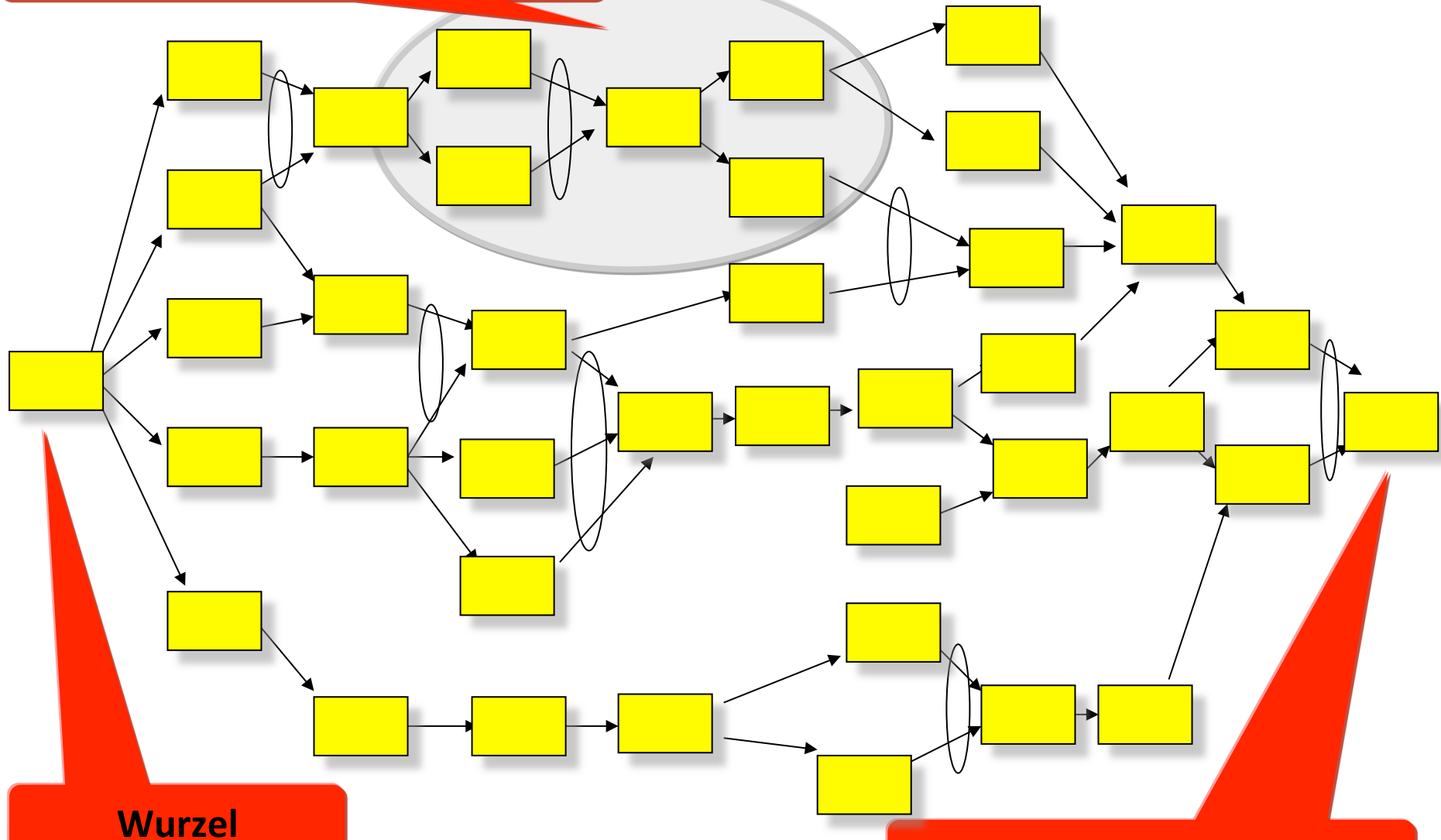
### Operativen Plan neu erstellen

- Blockade(n) finden
- Plan darauf ausrichten
- Verpflichtungen eingehen lassen

- 1. Das Hindernis für das Erreichen des Ziels**
- 2. Das schwächste Element in unserem System**
- 3. Die Ursache der (daraus folgenden) Probleme**
- 4. Meist eine Unternehmens-Regel**



**Ursache-Wirkungs-Knoten**

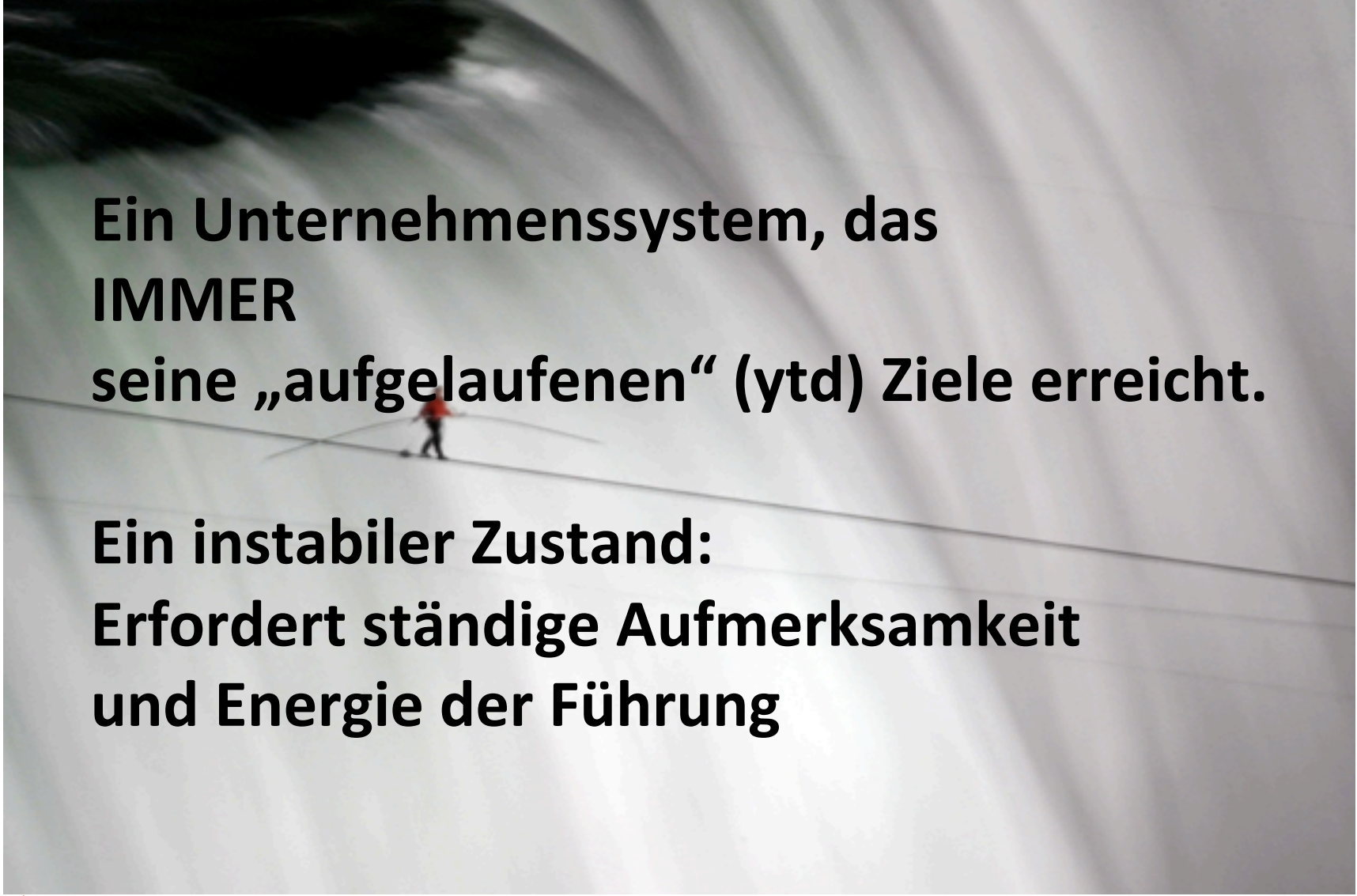


**Wurzel**

**Unerwünschte Wirkung**

- **Uhrwerk der „deep reviews“?**
- **Ergebnis  $\geq$  Ziel**
  - **Daten fokussierte Überprüfung des Plans?**
  - **Ursache für Nicht-Erfüllung gefunden?**
  - **Korrekturmaßnahmen bestimmt?**
  - **Plan angepasst?**
- **Ergebnis  $<$  Ziel**
  - **Erstklassige, daten-bestimmte Blockaden-Analyse?**
  - **Blockade(n) gefunden?**
  - **KEFs hinreichend für das Ziel?**
  - **Korrekturmaßnahmen bestimmt?**
  - **Plan angepasst?**

## 9. Richtig führen



**Ein Unternehmenssystem, das  
IMMER  
seine „aufgelaufenen“ (ytd) Ziele erreicht.**

**Ein instabiler Zustand:  
Erfordert ständige Aufmerksamkeit  
und Energie der Führung**

- 1. Vorbilder operativer Meisterschaft**
- 2. Delegieren operative Führung nicht einmal eine Sekunde**

### **Planen**

- 3. Eigentümer der Qualität operativer Ziele**
- 4. Eigentümer der Qualität aller operativer Pläne**

### **Durch-Führen**

- 5. Führen absoluten, permanenten Fokus auf das Ziel**
- 6. Null Toleranz für gebrochene Versprechen**

### **Anpassen**

- 7. Führen die Lösung von Blockaden**

### **Persönliche Verlässlichkeit**

- **Eigene Verpflichtungen stets klar**
- **Nie auch nur eine Sekunde zu spät**
- **Keine Überprüfung von Plänen verschoben**

### **Persönliche Synergie**

- **Jeder ist „im Zelt“**

### **Persönlicher Fokus**

- **Selbst stets auf das Ziel fokussiert**
- **50% der Zeit für Strategie und operative Führung**

### **Persönliche Klarheit**

- **Ein-Blatt Kommunikation**
- **„Order from chaos“**